

Experiencias de turismo comunitario en la región fronteriza de Chiapas

*Álvaro Martínez Quezada
Octavio Ixtacuy López¹*

Chiapas es una de las regiones del mundo con mayor potencial para el turismo, posibilidad que ha sido escasamente aprovechada y que proporcionalmente ha tenido una mínima derrama económica para los sectores de población más marginados. Esto se debe a que, hasta hace poco, la política gubernamental no había considerado prioritario apoyar a las comunidades indígenas o rurales en la gestión de sus recursos turísticos. Es hasta hace algunos años que se empiezan a desarrollar un conjunto de propuestas en la entidad que tienen como base el reconocimiento de la capacidad de las comunidades para movilizar y gestionar de forma colectiva sus recursos patrimoniales con objetivos turísticos.

Es el caso de la región Fronteriza de Chiapas, ubicada dentro de lo que fue la antigua ruta de comercio y tránsito desde México hacia Guatemala. Esta zona, actualmente forma parte de la ruta llamada "camino real" dentro de la regionalización turística definida por la Secretaría de Turismo del gobierno del estado. El área que analizamos comprende los municipios de Tzimol, Socoltenango y Comitán, y se caracteriza por la existencia de diversos recursos o atractivos turísticos (tanto de carácter natural como cultural), hasta hoy poco explotados de manera comercial. En ella se localizan varios parques ecoturísticos como las imponentes cascadas conocidas de El Chiflón, y algunos atractivos generados aprovechando la afluencia de aguas subterráneas que dan lugar a diversos balnearios como es el caso de Uninajab en el municipio de Comitán. De igual forma, es posible reconocer diversos atractivos con valor histórico, que datan del periodo colonial como los templos de Copanaguastla, San Cristobalito, Coapán y otros de carácter prehispánico como la zona arqueológica de Tenam Puente.

¹Doctor en Ciencias Sociales por la UAM-X. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Chiapas. Tel: 967-6785437. Mail: amtz1756@hotmail.com
Doctor en Ecología y Desarrollo Sustentable por el Colegio de la Frontera Sur. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Chiapas. Tel 967-6785034. Mail: oixtacuy@prodigy.net.mx

No todos los sitios turísticos tienen la espectacularidad de otros que han servido para promocionar nacional e internacionalmente a la entidad, pues todavía en la década de los noventa del siglo anterior, la afluencia hacia estos centros era escasa o se limitaba a la población local. Sin embargo, de diez años a la fecha, el interés de organizaciones locales o grupos comunitarios para administrar sus recursos, los ha llevado a desarrollar proyectos que, en algunos casos, cuentan con apoyo de las instituciones de gobierno ya sea de rango federal o local. Por tanto, algunos de estos sitios se han acondicionado para atraer visitantes, principalmente de Chiapas, y en menor grado de otras entidades de la república y de extranjero.

Los procesos de gestión turística que aquí analizamos tienen en común que un grupo al interior de una comunidad rural se ha puesto de acuerdo para utilizar con fines turísticos un recurso natural como es el agua, a partir de lo cual obtienen ingresos complementarios que les permitan acceder a mejores niveles de bienestar. Ello ha implicado avanzar en la conformación de un sujeto colectivo para la gestión de los sitios en cuestión. La mayor parte de la población de la zona de estudio es rural por lo que sus actividades están orientadas a la agricultura, en la que destacan cultivos como la caña de azúcar, maíz, o derivados como la producción de panela o quesos. Tradicionalmente su actividad económica principal ha sido la producción de maíz para autoconsumo y desde el punto de vista comercial destaca la producción de caña de azúcar.

El objetivo de esta ponencia es mostrar las características del proceso de gestión de dos empresas turísticas que buscan consolidarse como tales, pero que en ese proceso enfrentan contradicciones de diversa índole que aquí buscamos explicar, al mismo tiempo que intentamos avanzar en la definición de las características de un modelo de gestión de una empresa turística y que eventualmente sirva para conocer y enfrentar los problemas de gestión de cualquier empresa comunitaria. La vía para acceder a la información de los sitios turísticos fue mediante el desarrollo de una Unidad de Vinculación Docente en la que participaron maestros y estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNACH. A lo largo de un año realizamos diversas entrevistas a socios y directivos de las empresas turísticas, así como talleres participativos para la elaboración de sendos planes de desarrollo.

1. Ecoturismo, turismo comunitario y turismo alternativo

En los trabajos generados en el ambiente académico, así como en las propuestas de política gubernamental para impulsar la dinamización de la actividad turística basada en organizaciones sociales o de base, existen diferentes acercamientos conceptuales que buscan establecer el tipo de turismo desarrollado por estos grupos, entre los cuales destacan: turismo comunitario, turismo alternativo y ecoturismo. Estas denominaciones normalmente buscan diferenciarse de la oferta de turismo tradicional de “sol y playa” o el basado en la inversión de millonarios recursos y que tiene como finalidad la apropiación privada de beneficios.

Por parte de algunas instituciones encargadas del diseño e impulso de una política gubernamental hacia el sector, se utiliza el concepto de “turismo alternativo” para denominar la opción de servicios turísticos que son ofrecidos por organizaciones de base comunitaria y/o de corte indígena, asumiendo que el carácter alternativo de estos proyectos está dado no solamente por la orientación social de los beneficios que genera, sino también por la posibilidad de ofrecer al turista un acercamiento a las localidades y grupos sociales que ofrecen tales servicios, a sus formas de organización, al conocimiento de las características de la cultura local y a su esfuerzo por garantizar la preservación del recurso.

Un acercamiento al concepto de turismo alternativo propuesto por Marsh (2000:3), señala que es aquella actividad que “favorece la entrada de ingresos económicos a las comunidades indígenas y campesinas, promueve un uso responsable de los recursos naturales, así como un reforzamiento de las tradiciones e identidad de las culturas locales contemporáneas”. Bajo esta perspectiva, un programa de turismo alternativo busca facilitar el desarrollo de servicios turísticos que beneficien a las comunidades locales tales como el desarrollo artesanal, la capacitación, y el fortalecimiento de la autoestima de los miembros del grupo.

Paralelamente, frente a las concepciones convencionales ha ganado terreno una visión que busca poner en el centro, el interés que pudiera tener la población que visita los sitios, principalmente de la ciudad, por un reencuentro con la naturaleza. Así surge la noción de ecoturismo, término que se ha utilizado de diferentes maneras, pero que puede

definirse como “un decidido y respetuoso viaje que crea un entendimiento de la historia cultural y natural en tanto salvaguarda la integridad de los ecosistemas, produciendo beneficios a la comunidad e impulsando la conservación...implica un enfoque científico, estético y filosófico, con un alto grado de interpretación y educación y con respeto a la integridad de las comunidades receptoras”, (Gurría Di-Bella 2000:7).

Desde otra perspectiva, algunos autores inspirados en las estrategias impulsadas por la Organización Internacional del Trabajo, (García 2006; Maldonado 2005) han abonado a la conceptualización del carácter comunitario de este tipo de turismo impulsado por parte de organizaciones o grupos indígenas. Esta propuesta es reconocida particularmente en estudios realizados por autores de los países andinos, enfoque con el que se analizan diversas experiencias de gestión de procesos de turismo comunitario y que nosotros recuperamos para discutir la experiencia desarrollada por dos grupos organizados localizados en la región fronteriza de Chiapas. Así, la noción de turismo comunitario define las actividades realizadas por una organización que, con base en el reconocimiento de una identidad común y de las potencialidades que podría tener un recurso turístico propiedad del grupo, decide poner en juego sus capacidades organizativas para incorporar éste a la dinámica del mercado.

Por turismo comunitario se entiende “toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos con miras a fomentar intercambios culturales de calidad con los visitantes”(García 2006:3). Desde este enfoque el turismo comunitario no debe verse solamente como un mecanismo para la generación de ingresos y riqueza y, por tanto, bajo una perspectiva empresarial, sino también como la oportunidad para desarrollar procesos de organización y autogestión eficientes que permitan la preservación del patrimonio natural y cultural, costumbres y formas de vida de las comunidades.

Lo comunitario supone entonces la existencia de un sujeto colectivo “con derechos y obligaciones, constituido en base a la adhesión voluntaria de sus miembros, que puede tener sustento en el derecho consuetudinario, en un recurso patrimonial o en una territorialidad común, y que posee una identidad que puede nutrirse de un conjunto de

objetivos, valores y normas de participación” (Maldonado 2005:3). Tal sujeto puede configurar formas de empresa cuyo propósito sea el control social de los recursos y el reparto equitativo de los beneficios que son valorados a través del mercado, y que se apoya en los valores de solidaridad, cooperación laboral y autogestión.

De este modo, los grupos comunitarios incursionan en el establecimiento de empresas o emprendimientos sociales los cuales, aun y cuando sus proyectos se inscriban en el contexto y condiciones que impone el mercado, su objetivo consiste en sacar ventaja de éste accediendo a fuentes alternas de ingreso que puedan, a la postre, ser distribuidas equitativamente, buscando coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes del grupo. Es el caso de diversas empresas sociales cuya orientación está dada por la posibilidad de utilizar los recursos turísticos de que dispone una localidad determinada.

Conviene entonces señalar que una empresa social es aquella entidad cuya característica es que cuenta con una estrategia empresarial y con un propósito social, es decir, mantienen una naturaleza dual ya que buscan ser negocios económicamente viables al mismo tiempo que ofrecen formas alternativas de distribución del poder en la comunidad. Una empresa social refiere a “cualquier actividad privada llevada a cabo en el interés público, organizada con una estrategia empresarial pero cuyo principal propósito no es la maximización del beneficio sino la consecución de ciertos objetivos sociales, con capacidad para adaptar soluciones innovadoras a los problemas de la exclusión social y el desempleo” (OCDE 2001:11).

La posibilidad del establecimiento de un proyecto o empresa turística de base comunitaria está dada por el reconocimiento de la existencia de un recurso o patrimonio al cual se le atribuye alguna cualidad que resulta de interés a los ojos de visitantes o potenciales consumidores, a partir de lo cual es factible realizar un conjunto de acciones que permitan movilizar este recurso, haciéndolo atractivo y obteniendo ingresos económicos en beneficio de los integrantes del grupo. Pero la operación y la gestión de una empresa turística por parte de un grupo u organización, tiene una serie de implicaciones de carácter informativo o cultural que, si no se reconocen, a menudo llevan a la paralización del proyecto, las cuales crean una tensión entre una visión empresarial, necesaria para el crecimiento y consolidación del proyecto existente, y los objetivos sociales que lo definen.

No obstante, es posible pensar en las condiciones mínimas necesarias para que una empresa comunitaria, en este caso orientada al turismo, logre garantizar su sostenimiento y proyección. Estas condiciones necesarias intentamos formalizarlas en un esquema para la gestión de empresas turísticas comunitarias, el cual estaría integrado por diversos componentes como son: la experiencia organizativa, los vínculos institucionales, la participación en redes, las estrategias de *marketing* y la gestión administrativa, componentes que analizaremos en detalle más adelante. Analicemos ahora el contexto social e institucional en el que se desarrollan las experiencias de gestión turística aquí propuestas.

2. El turismo comunitario en Chiapas

El reconocimiento de la potencialidad que tienen algunas áreas, zonas o localidades específicas y la incorporación de grupos y organizaciones comunitarias al proceso de gestión de su patrimonio turístico han contribuido en estos últimos años a consolidar y ampliar la oferta turística en la entidad. Así podemos reconocer que junto a las opciones convencionales de turismo definidas por la visita a sitios arqueológicos, ciudades coloniales o a los atractivos naturales, se vienen incorporando nuevas propuestas y enfoques como el de ecoturismo, turismo de aventura o el agroturismo, a menudo sin un claro reconocimiento de las condiciones sociales o de la cultura local de los grupos que los impulsan.

Entre las propuestas que vienen a enriquecer la oferta turística de estos últimos años, se encuentra precisamente la impusada por diversas localidades, cuyo recurso turístico tiene como rasgo común que pertenecer a un grupo indígena, lo que ha implicado que el surgimiento, gestión y posible consolidación del sitio como destino turístico, esté acompañado por lo general de un proceso de organización comunitaria de base.

Las condiciones para la importante participación e incorporación de las comunidades a la gestión de diversas iniciativas turísticas en los últimos quince años, ha sido posible en parte por la implosión organizacional que se configuró en Chiapas en los años posteriores a la emergencia zapatista y que permitió despertar el interés de localidades con población indígena por la apropiación de sus recursos territoriales. De este modo, la gestión y uso por parte de la comunidad de los bienes patrimoniales ha llevado a que en la actualidad

existan alrededor de 95 empresas turísticas de base comunitaria en la entidad, dedicadas al ecoturismo, siendo el estado con mayor número de centros ecoturísticos registrados en el país, representando el 8.5% de la oferta ecoturística nacional, (Sectur 2001).

El contexto político y social de Chiapas durante los noventa determinó además que en el ámbito público se configurara una política pública en relación con las comunidades indígenas y sus recursos turísticos, orientada a favorecer la apropiación y autogestión por parte de los grupos demandantes. Esta orientación fue particularmente auspiciada por parte del Instituto Nacional Indigenista y mantenida por la actual Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), avalada y asumida a nivel local por otras instituciones y en particular por parte de la Secretaría de Turismo de Chiapas.

En el caso de la CDI, a través del proyecto denominado Turismo Alternativo en zonas indígenas, la institución impulsa diversas iniciativas de desarrollo turístico, bajo la normatividad establecida en sus reglas de operación acordadas en diciembre de 2007. En ellas se señala que con el proyecto de turismo alternativo, la CDI *“busca generar ingresos que incidan positivamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, promover la organización comunitaria, fortalecer el vínculo de las comunidades indígenas con sus territorios, y propiciar la revaloración conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos y atractivos naturales, así como del patrimonio cultural de los pueblos y comunidades indígenas”* (CDI 2008).

Según la dependencia, su objetivo es *“contribuir al desarrollo de la población indígena mediante la ejecución de acciones que apoyen el turismo alternativo, específicamente el ecoturismo y el turismo rural, aprovechando el potencial existente en regiones indígenas, otorgando apoyos para elaborar y ejecutar proyectos encaminados a la revaloración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos y atractivos naturales, y de su patrimonio cultural, así como coadyuvar en el mejoramiento de sus ingresos”*.

Los apoyos que canaliza la CDI son dirigidos a núcleos agrarios, organizaciones y grupos de trabajo conformados por indígenas, que presenten la documentación que acredite la personalidad jurídica de los predios involucrados o, en su caso, el Acta Constitutiva donde conste la formalización del grupo. Los recursos que canaliza, tienen como finalidad apoyar el desarrollo de la infraestructura, instalaciones y equipo orientados al desarrollo del

producto turístico y se busca que sean complementados por los núcleos agrarios o grupos de trabajo. La CDI apoya también la elaboración de estudios, proyectos, formación, fortalecimiento, promoción y difusión de los procesos de gestión turística.

Por lo que respecta a la configuración de la acción social en torno al impulso y desarrollo de la actividad, ésta se manifiesta en diferentes iniciativas de gestión que realizan organizaciones comunitarias y grupos sociales, principalmente de base indígena, la mayoría de los cuales se ha constituido legalmente como tal en los últimos diez años y tienen como rasgo la posesión y uso de un patrimonio natural que ha sido movilizad para explotarlo con fines turísticos.

La configuración de un proceso de organización, generalmente tiene como punto de partida el interés de un grupo al interior de la comunidad, quienes a partir de un mínimo conocimiento de otras experiencias, desarrolla las gestiones y cabildeos necesarios para conocer los trámites y condiciones legales para poder operar una empresa turística. El tiempo que transcurre para constituir y echar a andar la empresa, desde las primeras reuniones y hasta el inicio de operaciones puede ser de uno a tres años, y es un proceso en ocasiones muy desgastante, pues implica un permanente ir y venir entre oficinas de funcionarios. Por otro lado, el tiempo destinado a la reflexión y análisis en asambleas del grupo para ir construyendo entre los integrantes la voluntad y decisión de participar, es fundamental. Y es a partir de esta disposición comunitaria que se inicia la interacción del grupo social con la estrategia gubernamental orientada al fomento de la actividad turística.

Así, por ejemplo para que un grupo pueda acceder a los apoyos gubernamentales tiene que mediar un proceso de organización en la comunidad que culmina en la formalización de la organización mediante el establecimiento de una figura jurídica que puede ser una Asociación Civil, una Sociedad Cooperativa o una Sociedad de Solidaridad Social (SSS). De igual manera, el acceso a los recursos está orientado y determinado por propuestas de proyectos precisos que garanticen el cumplimiento de la normatividad que define la institución. La organización está obligada a dar seguimiento a la norma establecida por la institución para que ésta la reconozca y pueda atender las demandas y necesidades planteadas por el grupo social interesado.

La mayoría de los centros ecoturísticos son en realidad empresas turísticas que tienen una base ejidal, comunitaria e incluso familiar, que han logrado desarrollar un proceso de organización, generalmente con el apoyo gubernamental o bien de alguna Organización No Gubernamental (ONG). Dentro de la oferta turística de estos grupos, y como parte de sus orientaciones fundamentales, podemos ubicar la promoción que hacen del reconocimiento y respeto a la naturaleza, a su cultura y a sus actividades cotidianas. Esto es un elemento que por lo general define el carácter alternativo de la oferta turística para atraer visitantes. Sin embargo el énfasis puesto en el carácter alternativo del proyecto depende de cada organización.

Por la cantidad de proyectos turísticos comunitarios existentes en la entidad, resulta claro que se han constituido en una importante alternativa como fuente de empleo e ingresos en diversas localidades. Si bien en un principio su operación y funcionamiento se encuentra a expensas de los recursos que le sean canalizados por parte del Estado, la tendencia, o por lo menos la propuesta, es que estas empresas puedan avanzar hacia la autonomía financiera, que les permita no solamente operar sin depender de recursos públicos, sino constituirse en fuentes de empleo permanentes para los socios de las organizaciones, y apoyar así la diversificación de las opciones de ingresos de las familias rurales de las regiones turísticas de Chiapas.

3. Las empresas turísticas comunitarias

a) El centro ecoturístico El Chiflón

El centro turístico el Chiflón está ubicado en los márgenes del río San Vicente, que en su vertiente establece límites entre los municipios de Tzimol y Socoltenango. El valor escénico del sitio está definido por una cadena de cascadas y pozas ubicadas bajo una vasta vegetación a lo largo de un recorrido de 1.5 kilómetros. El atractivo principal consiste en admirar las caídas de agua, que han sido bautizadas por los habitantes del lugar con diferentes nombres: “el suspiro”, “ala de ángel”, “velo de novia”, “la corona” o “la quinceañera”. El recorrido sirve también para que el visitante pueda observar las tonalidades azul turquesa del agua del río que resulta agradable a la vista. A lo largo del sendero principal se pueden reconocer diversas especies de flora y fauna de la región.

La infraestructura construida en el centro Ecoturístico tiene todavía un incipiente nivel de consolidación. Para la atención al visitante, el sitio cuenta con servicio de restaurante y

cafetería, cabañas, área de camping, renta de casas para acampar, baños y palapas unifamiliares, área juegos infantiles y venta de algunas artesanías. Para el recorrido, se han habilitado senderos con diversos señalamientos que garantizan condiciones de seguridad. Adicionalmente al atractivo natural, se dispone de torres de tirolesa, pared artificial para escalar y área de juegos infantiles. Para la seguridad y comodidad de los visitantes, el sitio dispone de un amplio estacionamiento así como de permanente vigilancia.

La presencia de visitantes se da principalmente los fines de semana, teniendo mayor nivel de afluencia en periodos vacacionales de semana santa, verano y diciembre. No obstante, cada sábado y domingo también reciben importante afluencia. La mayoría de los visitantes provienen de las principales ciudades de Chiapas, aunque reciben personas del interior del país y del extranjero. Para la atención al visitante, en el sitio trabajan alrededor de 15 personas (cuidadores, recamareras, vendedores, meseros), quienes han recibido capacitación de diversos organismos.

El grupo del que interesa dar cuenta en este trabajo es el configurado en la localidad de El Sabinal municipio de Socoltenango, quienes para 2004 lograron constituirse como Sociedad de Solidaridad Social (SSS), figura legal que les permitió acceder a diversos recursos monetarios y financieros a través de programas de apoyo impulsados principalmente por parte de la CDI, que como hemos dicho, tenían por objetivo el desarrollo y consolidación de empresas ecoturísticas comunitarias. Al principio el número de pobladores interesados en participar eran veintinueve, pero después de casi un año de reuniones, papeles, viajes y desgaste, algunos decidieron retirarse y en la actualidad son solamente diecisiete socios.

Aunque los integrantes del grupo en la actualidad no se reconozcan plenamente como indígenas, uno de los criterios que establece la CDI para canalizar recursos, es la perspectiva de colectividad que mantiene la organización no solamente para hacer un uso colectivo del patrimonio común, sino también el enfoque social con el que se asume el reparto de los beneficios. Así, durante ya casi cinco años este grupo ha venido trabajando tanto en el aspecto organizativo como en la propuesta de consolidar el proyecto ecoturístico bajo la perspectiva de mantener una empresa social que genere ingresos que se distribuyan equitativamente entre los socios.

La organización ha sido el punto de partida para el desarrollo de este centro turístico de la Sociedad de Solidaridad Social “Velo de Novia”. Sus socios son campesinos que complementan sus ingresos provenientes del cultivo del maíz y caña con los que ahora obtienen por dedicar parte de su tiempo a la gestión del sitio turístico. Los socios son también trabajadores en el sitio y después de varios años, han desarrollado un conjunto de habilidades y capacidades propias del sector turístico.

b) Los baños de Uninajab

El otro centro turístico es conocido como los “Baños de Uninajab”. El balneario está localizado en la localidad de San Francisco Uninajab, municipio de Comitán, a menos de quince kilómetros de El Chiflón. El sitio se caracteriza por contar con una cadena de pozas naturales de donde brota agua cristalina, además de un complejo de albercas construidas, lo que constituye el atractivo principal para los visitantes. Es un balneario natural sin la sofisticación que tienen los balnearios particulares y es administrado desde hace ya más de diez años por un grupo de alrededor de 15 personas, la mayoría de ellos nativos del lugar, para lo cual han constituido la organización “Sociedad de Desarrollo Turístico Uninajab”.

A este balneario, concurren de manera sistemática, principalmente los fines de semana, bañistas de localidades aledañas así como de cabeceras municipales importantes incluida la ciudad de Comitán. De hecho, San Francisco Uninajab es una colonia constituida por propietarios de casas y lotes, muchos de los cuales son residentes de Comitán y sólo llegan al lugar los fines de semana o en periodos vacacionales. Estas personas, aunque son independientes de la sociedad cooperativa, apoyan con el mantenimiento y conservación del sitio.

La infraestructura con la que cuenta el balneario para la atención del visitante es aún pobre y está descuidada. A lo largo del complejo de pozas y albercas del balneario, se han construido algunas palapas y sanitarios para el uso de los visitantes bañistas, con recursos proporcionados por la Secretaría de Turismo. En las inmediaciones del sitio existen algunos restaurantes - propiedad de particulares- , los que proporcionan servicio de alimentación a los visitantes. El sitio carece de infraestructura para el alojamiento de turistas; aunque algunas casas amplias suelen rentar alguno de sus cuartos para tal fin.

El nivel de organización observado en la cooperativa es escaso y fundamentalmente ha tenido como objetivo garantizar la limpieza del sitio. De acuerdo con los socios, el grupo se constituye debido a que durante los fines de semana los bañistas dejaban importantes cantidades de basura. Así, los pobladores residentes decidieron formar la cooperativa, cobrar el acceso al sitio para que el ingreso sirviera como pago de quienes recogieran la basura. Al principio cobraban cinco pesos por automóvil, después fueron diez, y en la actualidad se cobran treinta pesos, independientemente del número de personas que viajen. Otras fuentes de ingreso son la renta de palapas y el acceso a los sanitarios.

El grupo se constituye posterior a 1994 a instancias de un profesor indígena originario de del municipio de Chenalhó de la región de de Altos de Chiapas que se quedó a vivir en Uninajab, pero los integrantes del grupo no se reconocen como indígenas. En los años posteriores recibieron apoyo económico por parte del gobierno federal para el mejoramiento de la infraestructura del sitio. Para 1997 el grupo gestionó la construcción de una carretera que mejoró el acceso al poblado y lo comunicó con Comitán.

Los ingresos que la cooperativa obtiene por los servicios que se prestan en el sitio son bajos, razón por la cual no se puede reinvertir en el desarrollo del mismo, sino que se utilizan fundamentalmente para pagar a quienes hacen el trabajo de limpieza. Algunos de los socios de la cooperativa señalan que el turismo no puede ser la principal actividad económica de los residentes del lugar, de ahí que junto con los ingresos que los pobladores obtienen por esta vía, en la localidad es importante el trabajo de construcción y albañilería así como la siembra de cebolla.

La mayor afluencia de visitantes se concentra en semana santa, periodo en el que se pueden contar hasta 300 vehículos por día. Durante el verano y en particular los fines de semana, se llega a recibir más de 100 vehículos, disminuyendo la visita fuera de estos periodos. La perspectiva de la actual Mesa Directiva de la Cooperativa es que algún día el centro se consolide y se puedan construir cabañas, un restaurante formal e incluso un hotel. También señalan que tienen el propósito de construir andadores y empedrar calles. Para mejorar la calidad de la atención, algunos socios se plantean impulsar proyectos que contemplen el crecimiento del sitio y desarrollar estrategias de difusión para mantener una afluencia permanente. Pero el impulso de estos proyectos implica pensar en propuestas integrales que sean financiadas por alguna institución, aspecto que hasta hoy no les ha sido posible concretar.

Ante el cuestionamiento de la insuficiente consolidación de la empresa, el presidente de la cooperativa se queja del escaso apoyo recibido por parte de las autoridades municipales para el acondicionamiento del centro y señala que sólo han recibido recursos para construir seis palapas familiares. La actual mesa directiva, ha buscado se le canalicen apoyos vía la CDI. Sin embargo, esta institución cuestiona la deficiente organización existente en el grupo y su incapacidad para tomar acuerdos de manera colectiva.

4. Claroscuros de la gestión: análisis de las trayectorias

La experiencia desarrollada por estos dos centros turísticos, como podemos ver, es diferente y aparentemente uno de los casos mantiene una perspectiva de éxito y la otra podría tender al fracaso. Con base en el análisis de las trayectorias y prácticas observadas durante más de un año de trabajo directo con los grupos, discutimos las bases y componentes de un Modelo de gestión exitosa con base en los siguientes cinco componentes.

a) Proceso organizacional

En las comunidades o grupos de base a menudo es difícil construir una organización cuyos objetivos sean mantener y gestionar un proyecto con fines económicos. En ello tiene que ver la disposición para establecer relaciones de colaboración y cooperación entre personas que tienen historias compartidas. Juegan también un papel importante las relaciones de confianza y colaboración existentes así como los intereses compartidos, ya que a decir de Durstom, la existencia de un ambiente organizacional tiene mucho que ver con la existencia de capital social. Durstom (2002:32) señala que el capital social comunitario es “la institucionalidad que enlaza las normas culturales de confianza prevalecientes entre los individuos con las prácticas de cooperación existentes entre todos los miembros de un sistema local”.

El proceso organizacional en los grupos analizados muestra situaciones contradictorias, pues a pesar de que en el caso de Uninajab tiene una data de casi catorce años, no ha sido posible establecer acuerdos de largo plazo y tampoco concretar propuestas claras para avanzar en la proyección del centro turístico. Por el contrario, en el caso de la SSS El Chiflón, la experiencia de cinco años de gestión ha permitido que, no obstante algunos retrocesos y depuraciones, existan resultados que se han ido concretando año con año.

Un elemento central que establece la diferencia entre ambos proyectos en el plano organizacional, es la concepción que los integrantes de la organización tienen de la misma, y de cómo se ven dentro de ella. Formalmente ambos grupos consideran a la organización como la base para poder gestionar apoyos y propuestas ante entidades externas, para lo cual la participación en asambleas resulta importante. No obstante, la actitud y visión que tienen los integrantes de cada uno de los grupos es diferente, pues mientras en el grupo del Chiflón se mantiene un espíritu de solidaridad y compromiso frente a los retos y problemas a resolver, en el caso de Uninajab lo que priva no es el objetivo común y la responsabilidad compartida sino la obtención de beneficios por parte de los integrantes del grupo.

Las visiones o posturas anteriormente descritas derivan en una actitud con respecto a los proyectos de la organización y la confianza depositada en ella para concretarlos. La convicción y confianza de los socios, de que el proyecto que abandera su organización es viable en los grupos analizados, es diferencial. Esta diferencia de actitud resulta clara por ejemplo frente a la propuesta de definir estrategias de largo plazo expresado en un plan de desarrollo del centro turístico. Mientras en el caso del Chiflón sin ser una exigencia de entidades externas se asume como algo necesario, en el caso de Uninajab, a pesar de ser una exigencia no se asume como un compromiso.

De acuerdo con nuestras observaciones, la existencia de conflictos y contradicciones en los procesos organizativos es una constante, pero la actitud y forma de resolución para que no afecte la cohesión del grupo siempre es fundamental. En el grupo de El Chiflón pudimos reconocer una estrategia de conciliación que busca poner por delante el proyecto y los intereses del grupo, no así en Uninajab donde los intereses particulares impedían llegar a acuerdos que permitieran dibujar una estrategia de largo plazo del proyecto común.

Quizá en el caso de Uninajab, la determinante del predominio del interés individual estaría explicado por el régimen de propiedad de los predios en los que está asentado el balneario el cual pertenece a cuatro socios, y que en cierto sentido excluye a los socios cuyos predios no se asientan directamente en el zona del balneario. En el caso de El Chiflón, esta situación se ha logrado solventar de algún modo, pues a pesar de que el sitio se asienta en los predios propiedad de algunos socios, los dueños de éstos o sus

descendientes han asumido que al constituirse la empresa turística, sus predios pasaron a formar parte de la misma.

b) Vínculos institucionales

La puesta en marcha y desarrollo de una empresa turística, si bien tiene como punto de partida la organización interna del grupo, en el caso de las organizaciones sociales comunitarias la posibilidad de concretarla pasa por el establecimiento de relaciones con entidades externas, principalmente gubernamentales. Estos vínculos resultan fundamentales para la gestión de recursos o proyectos que se hayan consensado previamente entre los participantes de la comunidad, toda vez que es desde estas instancias de gobierno que, en los últimos años, se viene induciendo a las localidades rurales que disponen de un recurso turístico, para que se organicen en función de su uso y comercialización.

No obstante la perspectiva de establecer estos vínculos no es solamente un asunto de voluntad de parte de un grupo u organización. A menudo esta relación se tiene que construir a partir de reconocer y aceptar el conjunto de orientaciones que en materia de política de fomento turístico haya definido la dependencia gubernamental en cuestión. Depende del cumplimiento de estas orientaciones por parte de la organización, las cuales se habrán de observar en el proceso mismo de gestación de la empresa, que en el futuro se consoliden o se debiliten estos vínculos. Y su cumplimiento está en función de cómo se logren establecer los acuerdos básicos para el desarrollo de la empresa, como la forma en que los participantes resuelvan sus contradicciones.

Para el caso específico de los grupos que aquí analizamos, la posibilidad de cultivar vínculos institucionales como vía para avanzar en la consolidación de objetivos de corto y mediano plazo, ha resultado fundamental. Es así como dentro de las estrategias de gestión que realiza la SSS de El Chiflón, se ha buscado mantener una estrecha relación con instituciones de gobierno como la Sectur que los ha apoyado con capacitación y asesoría permanente en la gestión del sitio y les ha orientado en la elaboración de un manual de organización.

En la estrategia de impulso de lo que llaman turismo alternativo, los apoyos que brinda la CDI, de entrada implican que los interesados sean capaces de establecer acuerdos para

la constitución de una figura legal como organización. Resuelto este problema, la institución demanda que el grupo delinie, así se sea en términos generales, las características del proyecto turístico que desea impulsar, el cual normalmente establece como condición que busque fortalecer la identidad y la cultura de la comunidad a la que se adscribe el grupo y que el proyecto garantice la conservación y preservación del recurso natural.

La observancia de estos lineamientos, es lo que generalmente permite desarrollar y consolidar, o bien trabar, una relación institucional, que a la postre puede traducirse en apoyos financieros o de asesoría para el grupo. Estos lineamientos, en el caso del grupo del Chiflón, han sido en lo general observados en el tiempo que lleva el centro ecoturístico o bien, son cuestiones a las que se les ha dado importancia en la formulación de propuestas. En Uninajab, si bien tienen acordada la constitución del grupo como cooperativa, ésta no ha adquirido aún reconocimiento legal lo que implica que no disponen de un reglamento interno. En cuanto a los lineamientos básicos establecidos por la CDI para la operación de un centro turístico, este grupo no ha tenido la capacidad de definir un proyecto donde establezca las características del centro turístico que se busca impulsar.

Aunado a lo anterior, en relación con el funcionamiento de la organización, no basta que el grupo establezca un sistema de asambleas para la toma de decisiones lo cual efectivamente se realiza en las organizaciones estudiadas. Para la CDI es importante que la perspectiva comunitaria se refleje no solamente en el proceso de toma de decisiones sino que se traduzca en una distribución equitativa de los beneficios obtenidos de la gestión de la empresa turística, cuestión que en el caso de Uninajab no se observa claramente, ya que no existe un sistema de rendición de cuentas ante los integrantes del grupo. En este caso, los acuerdos establecen que los beneficios derivados del cobro por el acceso al sitio, se distribuyan una parte para quien haga el cobro y otra para los dueños de los predios donde se encuentra el balneario.

En un contexto en el que la política gubernamental en materia turística pretende ampliar y consolidar la oferta en torno a opciones como el ecoturismo o el turismo comunitario, los vínculos de las organizaciones o de las empresas turísticas comunitarias con las instituciones es entonces una estrategia clave para hacerse de recursos que les permitan

concretar proyectos para el mejoramiento de los servicios que ofrecen, por lo que es necesario observar las normas de operación o lineamientos con los que operan las instituciones.

c) Participación en Redes

Los vínculos con entidades externas no solamente se establecen con instituciones gubernamentales sino también con otras organizaciones o empresas turísticas comunitarias, ya sea por la vía de la participación en redes para la promoción de los centros turísticos, e incluso relaciones con empresas comerciales para el establecimiento de acuerdos que pudieran satisfacer a las partes.

La capacitación y apertura para el establecimiento de acuerdos con entidades diversas (empresas comerciales y de servicios, organizaciones turísticas, ONGs, o universidades) por parte de las organizaciones o empresas turísticas comunitarias resulta fundamental. La perspectiva para el establecimiento de estos vínculos, tiene que ser la obtención de ventajas que redunden en beneficios a favor de la consolidación del proyecto turístico comunitario. Al respecto los grupos aquí analizados han desarrollado experiencias interesantes.

El grupo de El Chiflón participa desde hace ya más de dos años en la promotora turística Sendasur, una empresa que opera en San Cristóbal de Las Casas y que difunde bajo diversos medios los centros ecoturísticos de base comunitaria que existen en Chiapas. La relación con Sendasur ha permitido publicitar el sitio via folletos y una página electrónica, no obstante que este ha sido difundido también en el marco de una estrategia gubernamental para el posicionamiento de Chiapas como opción turística. Sin embargo se debe hacer patente el interés de la organización para desarrollar acuerdos de mutuo beneficio con empresas comerciales de diverso orden desde comunicación televisiva hasta empresas refresqueras y cerveceras. Otro ámbito de relaciones es el que han establecido con instituciones académicas de la entidad, en torno a lo cual las partes también buscan concretar objetivos de mutuo beneficio.

Uninajab por su parte, pese a su escasa proyección como centro turístico también ha buscado insertarse en redes que le signifiquen acceder a algunos apoyos para beneficio del balneario. Destaca la participación en la Red de Centros Turísticos Comunitarios con

sede en el ejido Nuevo Huixtan en la región Selva, organización en la que participan seis centros turísticos comunitarios la mayoría de ellos con un incipiente nivel de consolidación. Pese a ello, la participación en este tipo de procesos le ha significado a la cooperativa de Uninajab y a sus promotores, reconocer los problemas que enfrentan otros proyectos turísticos en su proceso de consolidación y también las estrategias utilizadas para superarlas.

En cualquier sentido, la participación en redes de colaboración por parte de los grupos, o bien el establecimiento de acuerdos de mutuo beneficio con empresas de carácter comercial, organizaciones no gubernamentales o instituciones académicas, sin duda permite a los organizaciones, además de obtener algunos beneficios directos para el adecuado funcionamiento de la empresa, tener una visión mas amplia sobre las dimensiones en que se tienen que desenvolver los proyectos turísticos de base comunitaria que participan del mercado turístico.

d) Visión y estrategias de marketing

La operación de toda empresa, - asi sea de aquellas que tienen objetivos sociales- , para que sea exitosa debe no crear condiciones para garantizar una atención de calidad a los turistas, y desarrollar estrategias que le permitan darse a conocer para que los paseantes lleguen al centro turístico. Por ello, las empresas turísticas de El Chiflón y Uninajab, al participar en el mercado turístico que en los últimos años se viene consolidando en Chiapas como una actividad económica importante, se ven en la necesidad de diseñar e impulsar estrategias de marketing para garantizar la afluencia de visitantes a los centros turísticos. Esto implica difundir no solo las características turísticas del sitio sino también cuidar la imagen que proyectan ante los potenciales visitantes.

Al respecto, el grupo del Chiflón en la colonia El Sabinal viene haciendo esfuerzos sistemáticos por garantizar la oferta de servicios para el confort de los turistas, adicionales a las características y atractivos que de por si tiene el sitio. En términos de la imagen que el grupo quiere dar hacia afuera, se busca mostrar el compromiso que tienen por conservar la naturaleza y hacer un manejo sustentable de los recursos. Esto puede reconocerse en los promocionales y trípticos que difunden, asi como en los anuncios que se observan en los senderos en la vertiente del río, que buscan hacer conciencia entre los visitantes de respetar y conservar el capital natural de que dispone el sitio.

Para la atención adecuada de los visitantes, los trabajadores que también son socios, buscan establecer la diferencia portando uniforme, esto tiene la intención de que el turista ubique a las personas a las que puede acudir en cualquier parte del sitio para recibir algún tipo de orientación o apoyo. No obstante los esfuerzos de el Chiflon por construirse una imagen y haber desarrollado diversos mecanismos para la promoción, expresada en algunos espectaculares, carteles y trípticos, podemos decir que el grupo carace aún de una estrategia de marketing bien diseñada que garantice la afluencia permanente de visitantes al sitio.

En el caso de Uninajab, es más evidente la ausencia de una estrategia de marketing organizada y planeada, pues aquí los cooperativistas asumen que el balneario se da a concer por si mismo. No obstante, dado el espíritu individualista que impera en algunos socios, en particular de aquellos que son propietarios de algún restaurante, entre los socios se asume que es suficiente la colocación de espectaculares en lugares visibles de la carretera mediante los cuales difunden también su negocio particular.

Hemos señalado ya que una de las características de la gestión del balneario, es que se sobreponen los objetivos comunes de la gestión colectiva con los intereses de particulares, lo que eventualmente pudiera impedir la acción colectiva del grupo. Así, el manejo privado de algunos servicios coexiste con el uso y apropiación colectiva del recurso natural del poblado. Esta doble dimensión de algunos socios de la cooperativa que al mismo tiempo privilegian sus intereses particulares, pone en duda el carácter comunitario o social del proyecto Uninajab y explica también las razones de su escasa proyección como empresa social comunitaria.

No obstante las limitaciones de promoción turística, existe una afluencia garantizada a ambos sitios que se concentra en los periodos vacacionales y los fines de semana sobre todo en días calurosos. Una estrategia de marketing bien diseñada debería incluir además de los mecanismos tradicionales de promoción via espectaculares y otros medios impresos, el uso de los medios electrónicos (televisión, internet), mediante los cuales se pudiera difundir una imagen de las características y objetivos sociales que define a ambas empresas ecoturísticas.

e) Gestión administrativa

Como hemos visto, la gestión de una empresa social comunitaria es una tarea que tiene múltiples dimensiones problemáticas. En primera instancia implica atender diferentes aspectos que tienen que ver con la operación cotidiana de la empresa y que en las empresas privadas se apoya en la existencia de un enfoque gerencial, pero que en el caso de las empresas campesinas comunitarias son cuestiones que se plantean y resuelven en reuniones de los socios o por los integrantes de la mesa directiva.

Otro aspecto que no puede quedar de lado es la forma en que buscan resolver el problema del crecimiento y proyección de la empresa para que, sin desatender la orientación social de sus objetivos, sean también capaces de ofrecer servicios de calidad y condiciones de confort a los usuarios. Ello implica crear las condiciones organizativas, financieras y de infraestructura en el presente, pero también aprender de la gestión cotidiana de la empresa para la operación, funcionamiento e imagen que se le quiere dar al proyecto en el mediano y largo plazo.

Un problema que a menudo enfrentan las empresas sociales es la contabilidad y en el caso de las organizaciones analizadas no es la excepción, ya que entre los socios no existe la cultura de llevar en orden las cuentas y tampoco se busca llevar un registro claro de ingresos, gastos, visitantes, procedencias, entre otros. Para llevar de manera adecuada los aspectos contables, las empresas comunitarias a menudo se apoyan en los servicios de un contador externo, pero sus tareas se reducen normalmente a elaborar la declaración anual ante los organismos de fiscalización. Como sea, el control de los ingresos y egresos corre a cargo de los representantes, quienes también deben concretar los acuerdos en torno a cómo distribuir las utilidades.

Con base en la experiencia de los grupos analizados, reconocemos que construir la cultura de la gestión administrativa es una tarea que se tiene que desarrollar cotidianamente mediante diversas actividades de capacitación por parte de entidades especializadas, para que sean personas de la misma comunidad la que posteriormente asuma esta tarea. Sería un error pensar que en las empresas sociales no es posible ni necesario mejorar la gestión contable de las empresas, aduciendo problemas relativos a la falta de escolaridad o de costumbre.

A manera de conclusión

La experiencia acumulada por las organizaciones sociales que gestionan empresas turísticas comunitarias es diferencial, sin embargo existe disposición de los grupos para proyectar y mejorar su funcionamiento, pues cada uno de los grupos viene desarrollando su propio proceso. Consideramos que la base para establecer una estrategia de mediano y largo plazo, es la existencia de una organización construida en el mismo proceso, la cual refleje el capital social acumulado por parte de los grupos y comunidades que las sostengan.

La participación de las instituciones de gobierno para la consolidación de los sitios turísticos es fundamental, pues de ello depende el acceso a recursos financieros y el acompañamiento en la definición de la imagen y características del proyecto. No obstante, el establecimiento y diversificación de vínculos con empresas, instituciones académicas o redes permite reconocer otras experiencias que pueden enriquecer las estrategias y decisiones de las organizaciones o empresas turísticas. Pero ello depende del grado de cohesión y configuración de liderazgos al interior de los grupos.

El proceso de apropiación del proyecto por parte de los socios que realizan las organizaciones no puede quedarse en el arranque de la empresa. Implica una apropiación cotidiana del proceso para la resolución de los problemas que van surgiendo en el proceso de la gestión de la empresa, los cuales pasan por diversas decisiones que la organización debe tomar de manera autogestiva. Una adecuada gestión de la empresa para atender las diversas dimensiones del funcionamiento y operación, atendiendo los aspectos administrativos lo cual implica también la capacitación permanente, el aprendizaje de otras experiencias, para lo cual los vínculos y la participación en redes es una estrategia a mantener.

Bibliografía:

CDI. (2008). *Programas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas*, Reglas de operación 2008.

Durston, John. (2002). *El capital social campesino en la gestión de desarrollo rural. Diadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL. Santiago de Chile.

García Muñoz, Luis Alonso. (2006). *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario*, Departamento de creación de empleos y desarrollo de la empresa, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Gurria Di-Bella, Manuel. (2000). *El turismo rural sostenible como una oportunidad de desarrollo de las pequeñas comunidades de los países en desarrollo*, Cuarta Feria Ecoturística y de Producción, Manoguayabo, República Dominicana.

Maldonado, Carlos: (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa, OIT, Ginebra.

Marsh M, Ignacio J. (1997). *Turismo alternativo en Chiapas, Encuentro de organizaciones indígenas de proyectos ecoturísticos*. Centro Coordinador Chol-Tzeltal, Instituto Nacional Indigenista. Zona Arqueológica de Palenque, Chiapas.

OCDE. (2001). *Empresas sociales, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Traducción al español por la SEDESOL, México.

SECTUR. (2001). *Estudio estratégico de viabilidad del segmento de ecoturismo de México*. Resumen Ejecutivo. Centro de Estudios Superiores en Turismo, Secretaría de Turismo.